

はじめに

2011 年 1 月上旬、米ラスベガスで開催されたコンシューマー・エレクトロニクス・ショー（CES）が開催された。そこで目玉になったのはインターネット対応の「スマートテレビ」であった。CES では、日韓勢に混じって海信（ハイセンス）や康佳（コンカ）の中国勢もスマートテレビの展示を行った（『日経ビジネス』2011 年 1 月 31 日号）。スマートテレビがテイクオフをすることが出来るかどうかはまだ解らないが、最先端の薄型テレビでさえ、発展途上国の後発企業が素早くキャッチアップできる状況は、薄型テレビのコモディティ化が加速化してきたことを示している。一般に、コモディティ化が進むと、人件費が割安な中国などの発展途上国が台頭するというのが、電機業界が辿ってきた歴史であるが、それとともに、商品流通の主導権が生産者から量販店へと徐々に移転するという現象も多く、多くの国々でみられた軌跡である。技術革新が進展し、顧客欲求の応じた差別優位をもつ製品開発が継続的になされると、生産者によるマーケティングが高度化するし、そうでなければ量販店が流通の主導権を掌握するようになる。このように生産段階の製品開発と流通方式は密接な関係をもっていることが、マーケティングの重要性の根拠のひとつである（久保村他 [1987] 22-23 頁）。

マーケティング・チャネルは留まることはなく、常に新たな卸売・小売機構が出現し、新しいチャネルシステムが展開する。近年、垂直的、水平的、マルチチャネル的マーケティング・システムの展開がみられるが、これらのチャネル動向のなかで最も重要なのは、垂直的マーケティング・システム（Vertical Marketing System, VMS）の勃興である。VMS は、現在のアメリカの消費者市場では支配的な流通形態であり、市場全体の 70～80% を占めていると推定される（Kotler et al.[2009]p.466）。

優越的地位変動の視点から家電品流通をグローバルに俯瞰すると、生産者主導から量販店主導に移行する傾向がみられる。生産者主導型の垂直的マーケティング・システム中心の流通から小売商主導型の VMS 中心の流通構造への変化である。小売市場では、生産市場からの影響が弱まり、マーケティング戦略の余地が拡大するという意味で競争のレベルが高進する。また、従来のような水平的レベルの競争とともに、垂直的に統合された VMS 間の競争が活発になる。

本論文の目的は、先進国では特異なケースといえるが、現在でも依然として生産者主導型の垂直的マーケティング・システムの家電品流通が圧倒的に優勢な韓国の実態を明らか

にすること、そして何故家電量販店の成長が遅れているのかを分析することにある。

かつて 1933 年に、チェンバリン (E. H. Chamberlin) が純粋競争ではなく独占的競争を、ロビンソン (J. Robinson) が完全競争ではなく不完全競争が普遍化していることに着目し理論化したように、現在は高度化してきた垂直的マーケティング・システム間の競争理論が必要とされている。独占的競争が VMS 間で展開される場合、水平段階だけで捉えられる競争とどのように異なるのかであろうか。「韓国家電品流通の特異さ」の検討により理論化の手がかりをつかみたい。

I 韓国家電品流通の変遷

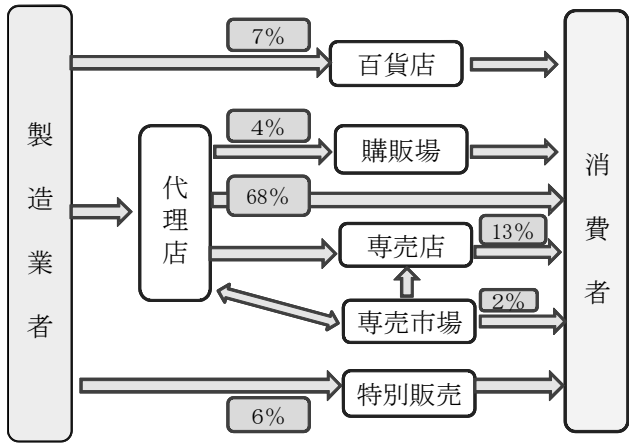
韓国でカラーテレビ放送が始まり、国内販売が認められたのは 1980 年のことであり、80 年代は政治体制の民主化とともに、技術革新の進展により生産が高度化し、生活水準の急速な向上がみられた。「三種の神器」が本格的に普及したのもこの時代であったが、家電メーカーは、当初より需要拡大するなかでシェアを確保するためにマーケティング・チャネルの整備に努めた。寡占的メーカーは 80 年代後半には、代理店網をほぼ完成させたが、しかし 90 年代に入ると、流通市場の漸次的開放、消費欲求の変化、そして電子ランドやハイマートなど家電量販店チャネルの発展に対応するために、代理店中心の経営から脱却する必要に迫られた。

(1) 1990 年代前半の家電品流通

この時代、総合家電メーカー 3 社（サムスン電子、LG 電子、大宇電子）から代理店を経由するチャネルが約 9 割と殆どを占めていた。メーカー主導型の垂直的マーケティング・システムが圧倒的に優勢であった。メーカー主導型 VMS は、完全系列化された代理店中心のチャネルである。代理店はメーカーと資本関係はなく、日本の家電品流通における「系列店」と類似しているが、大規模な代理店は専売店や購取場などに対する卸機能も遂行するという点では異なっていた。このような卸が認められているものを「管理店」と呼んだが、他の代理店に対する卸機能を遂行することはできなかった。メーカーと代理店の関係は、日本とは違い競争メーカーの家電品の扱わないという排他条件付きの完全系列化であり、2 年間の契約期間は特別の理由がない限り自動更新された。こうした取引関係は中小メーカーの新規参入の障害となり、また流通段階の競争制限をするという批判があ

るにもかかわらず慣行化した背景としては、高度寡占メーカーのパワーが強いこと、従って違反すれば取引拒否や差別的取扱いなどの報復的措置の可能性が高いこと、そして長期的にみれば代理店にとっても利益になることなどが指摘された（南 [1992] 30-34 頁）。一方、多くの代理店は家族中心の零細規模経営で、特定メーカーの代理店から仕入れた商品を、消費者に専ら小口の商いを行っていた。

図 1 韓国の家電品流通（1990 年代前半）



注) 三星経済研究所『三星経済』（1992 年 8 月号）により作成。

日本では大型家電店や秋葉原の集積などの発展と共に、百貨店は早い時期に家電品の主要チャネルから脱落したが、韓国ではこの時期、百貨店も家電品の販路としてすでに相当の役割を果たしていたし、現在でも高級機種、最新機種を中心にしたイベント・マーケティング（結婚式シーズンのフェアなど）によりゆたかな消費者の支持を得ている。総合スーパーや家電専門店が存在しなかったこともあるが、複数メーカーから仕入れるので品揃えが豊かなこと、イベント・マーケティングが消費者に支持されたこと、メーカーの価格安

表 1 家電大手 3 社の系列店数の推移

	1988	1989	1990	1991	1992	1993
三星電子	1,180	1,210	1,353	1,390	1,413	1,440
金星社	1,102	1,325	1,403	1,450	1,421	1,430
大字電子	1,154	1,256	1,211	1,080	1,061	1,180
合計	3,436	3,797	3,967	3,920	3,895	4,050

注) 姜明均 [1994] による。

定政策が効果を発揮して実売価格の鞘が異業態間であまり大きくないことなどが、百貨店の家電品販売の支えになっている。

また専売店は、代理店から電球やコンセントなどの小物を仕入れ販売する街の「電気屋さん」のことで、一般には「電波商」をいわれ、修理兼業のケースが多い。専売市場は、龍山^{ヨンサン}電子商街^{サンガ}や鐘路・世運商街^{セウン}などで、代理店の在庫負担を肩代わりしたり、代理店間の在庫過不足を調整する機能を果たしたりしていた。しかし、付加価値税を免れる無資料取引が横行するブラックマーケットの色彩が強く、近年、政府が無資料取引を厳しく取り締まる姿勢に転じたことから縮小傾向にある。購販場は、企業などが社員の福利厚生を目的に運営するもので、特別販売は政府機関や年金受給者への販売で、これも後退している。

写真 1 龍山電子商街



写真 2 鐘路・世運商街



(筆者撮影)

メーカーの価格政策は日本の建値制と類似した制度を採用し、価格を安定化させるとともにチャネルごとの鞘があまり拡大しないような方針をとった。1995 年からオープンプライスを導入し始めたが、形式的な状況に留まっていて、現在に至るまで中間業者の価格設定の自由度はあまり大きくないと思われる。この時代の各段階の取引価格の実態は次のようなモノであった。工場渡し価格（ex factory price）を 100 とすれば、標準小売価格は 120 前後を設定したが、実売価格はおよそ 104～106 に下落しており、これだけのスプレッドでは流通業者の販売管理費をまかなうことができなくなった。そこで、長年の商慣行として現金割引と数量割引が実施されてきた。韓国では代理店との取引は殆ど現金決済であり、ここで言う現金割引とは発注して直ちに、すなわち商品が到着前に支払うと提供されるものをいい、量販店や割引店の場合では、60～100 日の仕入代金の返済期間内に決済すると

約5%を割引されるものをさす。また数量割引とは、名ばかりであり、サムスン電子のケースでみると商品やモデルで適用基準が異なるが、カラーTVや冷蔵庫では仕入台数1台から5%を割り引くので、ほとんど全ての取引に数量割引の恩恵を供与するというものであった（南〔1992〕35-37頁）。こうした商慣行は、メーカーの主導権の維持・拡大に貢献してきたと思われる。

（２）2000年代前半の家電品流通

1990年代後半になると、生産技術は高度化するとともに、TV、冷蔵庫、洗濯機などの家電製品は大型化し、流通方式も大きく変化した。それまでは代理店が製品の販売に伴う配送はもちろんサービスまでも行っていたが、大型家電製品が急増したことから、家電メーカーは配送とサービス、代理店は販売のみを担当する分業体制へと転換した（ベ・チャンゴン他〔2000〕37-39頁）。

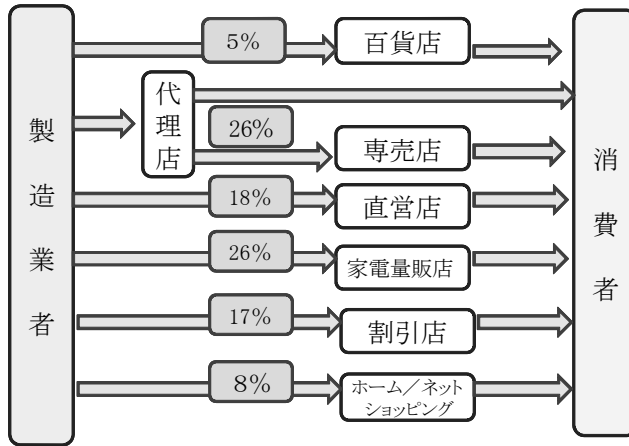
表2 家電品小売業の業態別シェアの推移 単位：％

西暦年	1999	2000	2001	2002
メーカー 直営店	10	16	20	20
代理店	34	23	13	12
家電量販店	22	28	33	33
割引店	9	13	18	20
百貨店	20	15	12	10
その他(TVショッピングなど)	5	5	4	5

出所) ハイマート「事業報告書」による。

1990年代後半期、割引店（日本の総合スーパーに相当する総合量販店）や家電量販店が急成長しメーカーの代理店よりやや安く提供し、IMF危機などで価格感応的になった消費者に訴求、それまでの代理店中心体制の変動をもたらした。大韓商工会議所の調査（1998年）によれば、消費者がメーカーの代理店から購入する割合は、IMF危機直前の97年51%から直後の98年37%と、わずか1年間でシェアを14%も落とした。この時期百貨店は、家電量販店や割引店の成長により売上減少がつづいているなか、顧客サービスの高度化（高級感溢れる売場づくりやコンサルティング・サービスの充実）や製品の高級化・専門化などにより差別化を図り、シェア維持に努めた。

図2 韓国の家電品流通（2000年代前半）



注）メーカーや量販店など業界関係者のヒアリングから筆者が推定作成。

家電メーカーはこうした変化を受けて、従来の代理店中心のマーケティング・チャネル政策から、割引店と家電量販店を担当する専門部署を新設するとともに、インターネット・ショッピングなど新チャネルへの対応を強化する方向に転じ、LG電子は、1998年「LGナラ」、サムスン電子は「サムスン・ショッピングモール」を開設した。一方、代理店は販売チャネルとしての地盤低下とともに、多くの問題点が顕在化した。当時の代理店訪問調査によれば、国内家電品の競争力の弱さ、売上低下と収益悪化、担保の目減り、価格競争の激化、横行する無資料取引、返品による無駄、非効率な物流、およびメーカーによる押し込み販売などが課題として指摘された（ユン・ゼヒ他〔1998〕77-86頁）。

業界関係者との取材（2003年）によると、粗利益（各種割引やリベートを含む）は、代理店の約15%に対して、量販店で20～23%で、スプレッドが5～7%程度、一方販売価格指数は、代理店がおおよそ100～102、割引店95、量販店100、TV／ネット・ショッピング90～92で、サービスを勘案するとあまり販売価格の開差はない。ちなみに、1990年代後半から2000年代前半の人気商品は、キムチ用冷蔵庫、観音開き冷蔵庫、プロジェクションTV（ホームシアター）、ドラム式洗濯機、液晶TV、プラズマTV、DVDプレーヤー、DVDレコーダーなどであった。

（3）サムスン電子による代理店チャネルの立て直し

1996年の流通市場の完全開放を控え、90年代前半からメーカーは新たなチャネル戦略を模索していた。代理店チャネルを中心とした生産者主導型の垂直的マーケティング・シス

テムの後退に直面した二大メーカーは、その建て直しの切り札として「直営店」の運営に乗りだした。

1993 年 12 月、サムスン電子は当時国内規模（売場面積 300 坪）の大型直営店をソウルと釜山にオープンした。それまで製品ライン別に展開してきた代理店戦略とは異なり、家電、PC、通信機器などサムスン製品をすべて取り揃えた総合的な家電店であった。その背景には、市場開放後に予想されるグローバル・リテ일러の進出に対抗する意図があった。直営店は、95 年には 15 ヶ所に拡大、また代理店は、サムスンブランドに対するロイヤルティを高めるために取扱商品と売場面積を基準に、一般家電製品を取り扱う「サムスン家電ランド」、AVを専ら扱う「サムスンAVワールド」、総合的に品揃えをする「サムスン総合プラザ」に商号を変更した。この時期、サービスセンター網の拡大が図られ、国内最大の 103 の直営サービスセンターと、約 2,000 のアフターサービス指定代理店網を構築した。

大型直営店の開設は、代理店との無用な軋轢を回避するために複雑な軌跡をもつ。電子・電機製品の卸・小売業として成長してきた企業を母体として、1996 年、「韓国電子情報流通」が設立された。サムスン電子は、2000 年に、同社の増資を引き受け系列会社にするとともに、社名も「リビングプラザ」に変更した。当初サムスンの出資比率は 50%であったが、現在は 100%出資の完全子会社になっている。リビングプラザは、従来の代理店の売場面積の約 5 倍の 150 坪と大規模で、代理店に代わって店舗数、売上高ともに増加させている。02 年の売上高は 1 兆ウォン（約 10,000 億円）、店舗数は 262 店に達した。ただし、この時点でリビングプラザは、百貨店や割引店に対する卸を行っており、卸販売額も売上高に含まれている。こうした直営店はサムスン電子の全商品約 800 品目を展示し地域のショールームとしての役割を果たすとともに、専門的知識をもつ担当者によるサービスを充実させて既存代理店の脅威となった。そこで脅威を緩和させるために直営店では、価格を 1～2%割高の設定を行った（ヤン・ユンジュ [2000] 158-161 頁）

代理店数のピークは 1996 年の約 1,600 店で、その後は減少に転じ、2002 年は「家電店」と「特機店」（クーラーなど住宅設備の代理店）併せて 800 余まで減少している。1990 年代後半に代理店が後退した大きな理由は、流通市場解放による海外小売業の進出に対抗するため、メーカー自ら直営大型店の展開に力を注いだことや、量販店や割引店などの大型店が成長したためである。

消費者ニーズの高級化と個性化ともに、家電製品のデジタル化・大型化も進行した。た

例えば冷蔵庫を例にとると、国内販売台数は1995年200万台をピークにその需要を下降し始める（1996年190万台、97年180万台）が、500㏩以上の大型冷蔵庫の需要は増加傾向にあった。ただしその9割近くは海外ブランドであった。そこでサムスは、デジタル化・大型化に対応した商品開発を行い、冷蔵庫では「ジペル」（Zipel）、またTVでは「パブ」（Pavv）などプレミアム・ブランドを導入した。

経営組織上の変革として、製品別事業部制を地域別支社体制へと転換、ソウル（ソウル、京畿道の一部）、中部（仁川、京畿道の一部、忠清道、江原道）、南部（釜山、大邱、慶尚南・北道）、西部（光州、全羅南・北道、済州道）の4支社に再編成した。1998年、国内サービス部門は「三星電子サービス株式会社」として分社化、6支社と75センター体制に改編された。

写真3 サムスの直営店の売場



写真4 LGの直営店（代理店）



（筆者撮影）

（4）LG電子も大型直営店を強化

LG電子も、1990年に入ると、流通市場の開放による海外製品の増加や消費欲求の変化に対応するために、小型店の規模拡大、情報管理体系の構築、大型直営店の出店、百貨店での直営売場の運営、商品差別化戦略などをうちだした。95年には金星社からLG電子に社名を変更し、サムスン電子と同じようなチャネル戦略を採った。すなわち、代理店中心の経営から脱却するべく、電子ランドやハイマートなど家電量販店チャネルへの対応にも積極的に応じるとともに、大型直営店の経営にも乗りだした。その結果、代理店は94・95年頃までは約1,400店あったが、2000年代にはいるとおよそ800店以下に半減している。

しかし一方では、サムスン電子と同じように、生産者主導型の垂直的マーケティング・

システムの維持復権を図るため、大型直営店の制度化など着々と手を打った。当初は、L G 電子直営の大型店「ハイプラザ」は、既存代理店との摩擦を回避するために資金力のあ
る代理店（ソウル地域は「テギョン流通」、南部は「テナム流通」）を利用して展開され
た。1997 年、L G 電子は両社を買収し「ハイプラザ」に社名変更した。その後、L G 電子
の O B が経営する優良代理店を取りこむなどして急成長を遂げた。2002 年、ハイプラザの
売上高は 9,460 億ウォン、店舗数 165 店に達した（ただし売上高には割引店や百貨店に対する
卸販売額も一部含まれている）。平均売場面積は 70～100 坪で、品揃えは T V と白物が 6
割を占め、主力商品はプラズマ・液晶 T V、ドラム式乾燥洗濯機、大型冷蔵庫の 3 品目で
あった。03 年度下期からは、120 坪未満の直営店は代理店に売却するとともに、200～300
坪以上の大型店を強化する戦略に転じている。

なお、大型直営店に百貨店や割引店などの帳合いをつけ卸販売額に計上した理由は、消
費者からの返品処理や月末の一括注文に応じたりする場合などに、メーカーとの間のバッ
ファー機能を果たすことにあったが、サムスン は 2003 年 5 月、L G 電子も 04 年 1 月にこ
の帳合いを廃止した。

Ⅱ 商業統計にみる変動分析

家電量販店の成長や巨大メーカーによるマーケティング・チャネルの再編成による家電
品流通の変動は、5 年おきに実施される「韓国商業統計」ではどう裏付けられるであらう
か。

韓国では全業種の小売業と同様に、家電品小売業の店舗数も 1996 年が最大で、その後減
少に転じている。96 年から 2005 年の 9 年間で、2 万店以上あった家電品小売業は 3 分の
1 以下に劇的に減少している。一方、1 店舗あたりの年間売上高は 3.23 億ウォン（3,230 万円）
からおよそ 3 倍の 9.52 億ウォン（9,520 万円）に増加し、通信機器小売業の分離による影響を
差し引いたとしても、メーカーが積極的に推し進めた店舗の大規模化が商業統計からも裏
付けられる。家電店大規模化の傾向は、従業者規模別分析でもみることができる。小規模
店（従業者 1～4 人）のシェアは、1991 年の 45%から、2005 年は 19%と半分以下に減少、
その分中規模店（従業者 5～49 人規模）は、54%から 76%に大幅に増加させている。しか
し、大型店（従業者 50 人以上）は、05 年でもわずか 16 店舗しかなく、シェアは 5%に過
ぎない。これらの発見は、韓国では家電量販店が限定的であること、メーカーが中規模の

直営店を積極的に展開していることと正しく適合的である。

表 3 家電品卸・小売業の動向 単位：10 億ウォン

	1982		1986		1991		1996		2001		2005	
	店数	年販	店数	年販	店数	年販	店数	年販	店数	年販	店数	年販
家電品卸売業	439	69	1,795	876	2,360	1,337	2,811	3,354	2,760	6,298	2,865	6,893
家電品小売業	6,974	—	1,3184	1,432	18,660	3,677	21,526	6,957	9,224	5,452	6,943	6,609
通信機器小売業	—	—	—	—	—	—	—	—	10,726	3,007	12,009	5,647

注) 店数は卸売事業数と小売店舗数、年販は年間販売額のこと。2001 年に「通信機器小売業」が新設され、家電製品小売業の一部が移行した。

出所) 韓国統計庁『韓国商業統計』(正確には 1982 年は『卸小売業センサス報告書』、1986 年と 1991 年は『総事業体統計調査報告書』、1996 年は『卸・小売業総調査報告書』、2001 年は『卸・小売業及びサービス業総調査報告書』、2005 年は『サービス業総調査報告書』) から趙時英が作成。

表 4 家電品小売業の規模推移 単位：億ウォン

従業者数	1982		1986		1991		1996		2001		2005	
	店数	年販	店数	年販	店数	年販	店数	年販	店数	年販	店数	年販
1～4	11,084	—	11,357	4,913	15,724	16,669	18,393	31,102	8,073	19,928	5,534	12,656
5～9	613	—	1,356	4,322	2,354	11,206	2,583	20,966	894	17,221	997	23,013
10～49	190	—	459	4,402	573	8,668	539	13,517	253	16,601	396	26,915
50～	—	—	12	688	9	229	12	3,989	4	766	16	3,484
合計	11,887	—	13,184	14,324	18,660	36,772	21,527	70,113	9,224	54,515	6,943	66,089

注) 1996 年と 2005 年は捕捉されていない年間販売額があり、合計値が合わない。

出所) 表 3 に同じ。

この間卸売事業所数はほぼ横這いであるが、一方、年間販売額の増加しているのは主に通信機器市場の拡大による卸売事業の活発化によるものと考えられる。韓国では殆どの業種で、日本と異なって、伝統的に商業資本の発達があまりみられず、家電品流通でも長い間、小売販売額が卸販売額を大幅に上回っていた。しかし、2001 年と 05 年に W/R 比率(卸・小売販売額比率)が 1 を上回ったのは印象的である。

Ⅲ 現在の韓国家電品流通

現在の韓国家電品流通の特徴としては、第1に、生産者主導型の垂直的マーケティング・システムが優位にあることがあげられる。一時期、割引店や家電量販店の成長で揺らいだ地位は、その後メーカーによる大型直営店の積極的展開などの立て直し策が功を奏して、主要な家電製品の代理店チャンネルのシェアは、5割を維持している（メーカーでのヒアリングによる）。その一方で、商業統計からも分かるとおり、中小規模の代理店の統廃合が進捗し「まちの電気屋さん」が急減している。

第2に、家電量販店チャンネルの発展は限定的であり、また割引店の家電品の取り扱い額は大きいが利益率が低く、両者ともメーカーに対する有効な対抗力になっていない。家電量販店のチャンネル別シェアは5分の1超に過ぎないし、割引店3位のロッテマートでは、家電品の売上高は全体の8～9%のシェアを占めるが、利益貢献度は半分の4%にすぎない。その理由は、全商品の粗利の平均は25%であるのに対し、家電品は13%と低いからである。第3に、二大メーカーはチャンネル別の価格差が5%を超えないような「価格維持策」を徹底させており、その恩恵に浴して百貨店チャンネルが後退したとはいえ未だ健在である。百貨店では「VIPマーケティング」に力を注ぎ、VIP（上得意）客は「特別ラウンジ」の利用など様々なサービスが提供されるので、「ハレの舞台」で高額のテレビなどの高級家電品を購入する場合は、価格差が僅少であることを勘案すれば、安売店ではなく老舗の百貨店を利用するのは当然といえる。

写真5 ロッテ百貨店の家電品売場



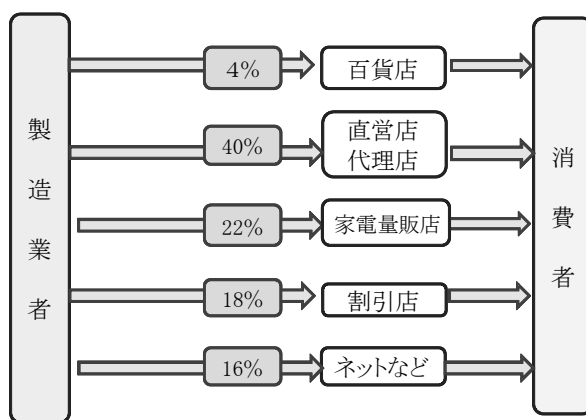
（筆者撮影）

（１）二大メーカーのマーケティング・チャネル戦略

サムスン電子を代表とする韓国企業の強さは、適正な商品を適正な時期に一気に投入する戦略にあり、特に成長する新興国市場で力を発揮してきた（深川が〔2010〕42 頁）。ここでは技術者の誇る良い製品は必ず売れるという日本市場での「定石」は通用せず、品質、価格、デザインをいかに組み合わせて現地適応するかというマーケティング戦略が成否のカギを握っていた。それとともに、こうした海外市場における韓国家電メーカーの競争優位は、国内における巧みなチャネル戦略が支えてきた。

サムスン電子では、直営店と代理店（系列店）の店名をリビングプラザなどから「デジタルプラザ」に統一、近年、直営店は店舗数と売上高ともに増加させている。直営店はメーカーの地域のショールームとしての役割を果たすとともに、専門的知識をもつ担当者によるサービスを充実させている。現在、サムスンの直営店（200～250 坪）が 280 店、代理店（100～150 坪）が 250 店、ライバルの LG 電子は、直営店 250 店、代理店 170 店である。

図 3 韓国の家電品流通（2009 年）



注）ロッテ資料（統計庁資料および業界推定）

マーケティング・チャネル戦略の方針は、新しい状況にスピーディに対応してリードしていくためにはチャネル・キャプテンの地位の維持が必要というものである。具体的には、第1に、デジタルプラザ（直営店・代理店チャネル）のシェア 50%を維持し、特定のチャネルに偏らないようにする。こうした完全系列化したチャネルは、①消費者の反応を早く知る、②新製品を早く導入する、③価格維持を図る、④アフターサービスの提供する、⑤フルラインを品揃えすることで、消費者に利便性を提供するための手段となる。第2に、

そのためにはチャネルごとにあまり価格差が生じさせないようにする。韓国家電業界でもオープンプライス化が進んでいるが、参考価格を提示し統制しているのが実態である。

写真6 プサンの郊外で軒を並べる
ハイマートとLG・サムスンの直営店



写真7 サムスンの直営店
「デジタルプラザ」(釜山セントム店)



(筆者撮影)

第3に、アフターサービスを充実させて差別化を図る。アフターサービス網はメーカー自らが構築し、量販店などの直接的な利用を排除しており、メーカーの優越的地位を強力にしている。サムスンでは、サービス事業部を1998年にスピノフさせ、「サムスン電子サービス」を設立、現在、全国162の直営店に併設している。サムスンの持株比率83%で、2009年の売上高は約7,000億ウソンのぼる。各センターでは、センター長と技術長だけが本社からの派遣であり、実際のサービス業務は86にのぼる協力会社が担うという効率的なシステムがつけられている。家電品のアフターサービスは、基本的には本部のコールセンターで受け付け、最も近いサービスセンターのエンジニアが訪問修理するというものであるが、サービスセンターを併設する直営店は強みを発揮することになる。ちなみに、サムスン電子サービスは、家電とPCの分野で「韓国標準協会主催 韓国サービス品質指数」が、2010年まで9年連続1位になっている。

第4に、チャネル別のスペックと差別価格政策を採る。たとえば、百貨店の薄型テレビではおよそ2割を高所得者向けの特別仕様の製品開発を行い、高級化するニーズに対応している。また、関係者の推定によれば、粗利益は家電量販店が23-24%に対し（含9%のリベート）、総合量販店は約13%（含5%のリベート）とおおよそ半分に絞られている。

こうしたメーカーのマーケティング・チャネル戦略が、メーカー主導型VMSの維持に貢献している。これが韓国家電品流通の大きな特徴である。

表 5 家電流通市場チャネル別売上（2009 年）

市場規模	17兆ウォン(1.26兆円)
百貨店	7千億ウォン
代理店	6兆8千億ウォン
量販店	3兆7千億ウォン
割引店	3兆1千億ウォン
その他	2兆6千億ウォン

注）大物 AV と白物家電の「サムソン+LG」のおよそのシェアは 60%。

出所）ロッテ百貨店資料（統計庁資料、業界推定）。

（２）苦戦する家電量販店

家電量販店のシェアが 6 割を超える日本に比べ、韓国家電量販店は 2 割余に過ぎず、量販店主導型の垂直的マーケティング・システムは未形成で、世界の主要先進国では珍しい家電品流通の展開になっている。韓国には家電量販店が 2 社しかない。まず首位企業のハイマートであるが、2005 年、アジア系の投資会社に、さらに 08 年には中堅財閥のユジン(有進)グループに買収されたことから睨えるように、家電品流通のリーダーシップを掌握するに至っていない。

ハイマートの沿革

1987 年、サムスンと LG とともに韓国三大家電メーカーのひとつであった大宇電子の子会社として「韓国信用流通」が設立された。大宇の販売会社であり、大宇の一手独占販売権をもつ卸・小売の兼業の企業であった。89 年、龍山に 1 号店をオープン、90 年には上新電機と経営ノウハウに関する技術提携している。家電量販店としての本格的展開は、アジア通貨危機後の 99 年に大宇グループが破綻し、大宇電子を含む 12 の系列会社がワークアウト（債権団の管理下）に入ってからである。同年、「ハイマート」に社名変更、2001 年、大宇から独立、従業員持株会社として再出発し混売店に生まれ変わった（ハイマート [2003] ）。

韓国の家電量販店が、寡占的製造企業に対して拮抗力を発揮できていない証拠がある。最近の新聞報道で、電子製品の価格は米国が韓国よりはるかに安いことが明らかにされた。その記事によれば、サムスン電子の 46 インチの LED テレビが、アメリカの「ベストバイ」

で税込み約 193 万ウォンだったが、ハイマートでは同スペックが 298 万ウォンで販売され、100 万ウォン以上（約 35%）の内外価格差があった。ノートパソコンも、サムスンの R430 がベストバイの価格が約 79 万ウォンに対し、ハイマートでは 92 万ウォンで販売されており、約 13 万ウォンの差があり、米国のほうが 13%ほど安かった（韓国・中央日報 2010 年 6 月 3 日付）。

ハイマートがメーカーの対抗力になりえていない大きな理由は、韓国における特殊な産業構造にあると考えられる。殆どの産業が 2～3 社の構成で、大手財閥以外は有力企業に成長できないという「神話」が生きており、家電業界の生産段階も典型的な復占構造で例外ではない。現在、家電メーカーと量販店との間で行われる週 1 回の商談では、値崩れしないように要請され、たとえ店舗立地の競合状況で価格を引き下げることが認められたとしても下限が設定され、これを超えることは難しい（業界関係者談）。別の見方をすれば、独禁法（独占禁止及び公正取引に関する法律、1980 年）が、国内では有効に機能していないといえる。しかしこのことが韓国企業のグローバルな競争力を高めているが、これに関する分析は別稿に譲る。

表 6 ハイマートの業績推移 単位：10 億ウォン

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
売上高	1,757	1,981	2,158	2,425	2,492	2,673
経常利益	83	94	116	98	-55	-17
店舗数	220	235	238	255	257	273

注）2008 年、09 年は利子費用、社債送還損失など多額の営業外費用が発生。但し、営業利益率は約 7%とのことである。

出所）ハイマート「監査報告書」各年、から趙時英が作成。

こうした圧倒的な優越的地位を促進しているのが、二大メーカーが構築したアフターサービス網とその専権的利用である。ハイマートで販売された商品は小物家電を除いて、すべてメーカーのサービス網が利用される。そのプロセスはこうである。顧客がハイマートに修理の依頼をすると、メーカーの子会社であるサービスセンターの電話番号を教える、顧客は直接電話をする、依頼を受けたメーカーの直営店に併設されたサービスセンターでは主に協力会社によってサービスが提供されることになる。メーカーのサービス拠点は全国的にきめ細かく張り巡らされており、たとえハイマート経由でも 24 時間対応という迅速なシステムを確立している。メーカーでは、修理はサービスでありコストと考えているので、量販店といえども食い込むことは難しく、また、ハイマートが直接修理業者に依頼しようとしても、メーカーから部品供給が行われないので不可能な実態もある。メーカー側では、年間 250 万ウォン以上購入すると、修理サービスは「無

償1年プラス2年」という制度を導入し、きっちりと商品流通の主導権を握っている。ただし、ハイマートでは小物家電に関しては、全国10カ所の自社のサービスセンターを設け直接サービスの提供を行っている。量販店は、メーカーが構築したアフターサービス網利用できると言うことでは「フリーライダー」であるが、これがメーカーの競争力と堅く結びついているところに韓国家電品流通の大きな特徴があるといえる。

写真8・9 ハイマートの売場風景

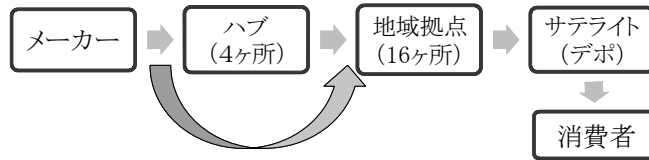


(筆者撮影)

また、二大ブランドに対する韓国消費者のブランド・ロイヤリティの高さがこうした状況を支えている。消費者のサムスン電子とLG電子の家電製品の機能・品質に対する信頼度は非常に高く、圧倒的なブランド・エクイティを構築している。我々が訪れたハイプラザ本店（ソウル江南区）のAV売場は、目玉商品にされて陳列されていた「ソニーのブラビア」1台以外は、すべてサムスンとLGの製品であったし、「龍山電子ランド」内のソニーのブースは場所が悪いこともあり、客の気配が薄く殆ど活気がなかった。このようにサムスンとLGのブランドイメージは想像以上に高く、両メーカーともプロモーションなどによりイメージ高揚戦略を効果的に行っていることがみてとれる。

ところで、ハイマート自慢の経営資源は、自前で構築した自社配送システムである。物流センターは全国29カ所、うち4つがハブ、10が地域拠点、15がサテライト（デポ）を配置して、24時間以内の配送を実現している。たとえば、釜山地区には29のハイマートの店舗があるが、これらの物流を担っているのがヤンサン（梁山）にある配送拠点である。そこには1週間分の在庫があり、そこで各店舗からの注文に応じられない場合は、南部地域のハブである大邱が迅速に協力する体制を整えている。なお、各配送センターには、小物家電を修理するサービスセンターがおかれている。

図4 ハイマートの自社配送システム



出所) 筆者の聴き取り調査による。

一方では、ハイマート側の経営上の問題が指摘される。その第1は、粗利益は平均して25%と低くはないが、販売管理費は18%と高く、営業利益率が低いことである。その要因としては、店舗規模（平均400坪）が小さく規模の利益をあげづらいこと、店舗全体の9割が賃貸で家賃負担が大きいこと、プロモーション活動にかなりの予算を割いていることなどがあげられる。

第2番目の「電子ランド」は、ハイマートと比べてもかなり苦戦している。店舗数は、2010年末時点で112店（直営店86店、百貨店などのテナント12店、デジタル店14店）であるが、近年、3年連続して経常利益がマイナスと業績が悪化している。

電子ランドの沿革

政府が日本の秋葉原のような家電専門店の集積を作る計画を発表したことが契機となり、1985年、「ソウル電子流通」が設立された。ソウル電子流通がディベロッパーになり、88年にソウル市龍山区に家電専門店のモール「龍山電子ランド」を開くとともに、モール内に「電子ランド21」1号店をオープンした。ソウル電子流通は、家電流通事業とモール運営事業の2本立てであったが、2001年に家電流通事業部門は「電子ランド」として独立した。多店舗展開は、1995年10号店、99年50号店、2000年60号店、01年70号店と徐々に加速化した。

同社の関係者によると、業績悪化の大きな要因は、本論文でも度々指摘しているように、生産段階が複占でメーカーの力が強く対抗できないことにあり、特にここ数年はリーマンショックによる家電不況を背景に、メーカーの業績も悪化、その業績改善のためにリベートを減少させたことが電子ランドの業績を直撃している。たとえば、2010年夏には、エアコンの設置費用（販売価格の4～5%）がリベートによる補填がなくなり、すべて電子ランドの負担になった。また、各店舗ではメーカーからの派遣店員が主に販売業務を担うが、派遣店員が主に店舗で管理業務を担う社員に転

じることが多いことが、メーカーの影響力を強めることに繋がっている。現在電子ランドでは、こうした苦境を打開する方策を探っている。まず考えられるのは、高品質の日本製品や低価格の中国製品を取り扱うことであるが、韓国では二大メーカーに対する消費者の信頼が圧倒的に高く、量販店ではサービス提供を十分が行うことが出来ないのも、非現実的な戦略といえる。そこで、電子ランドでは取り扱うモデル数を絞り、メーカーから有利な取引条件を引き出し、より低価格で商品を提供することを考えている。電子ランドの2009年売上高は7,400億ウォンと、ハイマートと比べると3分の1以下であり、トータルで規模の利益をえることは難しく、同業態間競争でも劣勢にあるので、絞り込み戦略がひとつの選択肢になる。

物流もハイマートと異なりメーカー依存型であり、大型家電と新製品はメーカー工場から顧客に直送(家庭配送)が原則で、小型家電だけが6カ所(廣州、仁川、大邱、昌^{チャンウオン}原、長^{チャンス}水、光州)に設けられた自社運営の配送センター経由となっている。

(3) 割引店の家電品販売ーロッテマートのケース

韓国では、総合量販店である割引店の家電品販売のシェアが2割近くを占めている。日本でも一時ダイエーなどの総合スーパーが家電品の取り扱いを拡大したことがあったが、家電量販店との比較において販売管理費が割高である、販売員が少ない、専門知識をもつ販売員が育ちにくい、売場効率が低いなどの理由で、1985年のシェア10%から大幅に後退させている(矢作[1991]69頁)。ここでは、割引店第3位のロッテマートの家電品販売をケースとして採りあげ、なぜ韓国では総合量販店が家電品販売の地位を維持しているのかを説明しよう。

3位のロッテマートでは、家電品の売上高は全体の8~9%を占めるが、利益貢献度は半分の4%にすぎない。そこでロッテマートでは家電品販売のテコ入れを図るために、2009年から大型の「デジタルパーク」(売場面積は500~800坪で従来の2~3倍、品揃え数は約1000品目)の展開を開始、現在5店舗まで増やしている。韓国の家電メーカーは、差別価格政策、すなわちチャンネル別に蔵出し価格を違えており、ハイマートの粗利益が23-24%に対し(含む9%のリベート)、ロッテマートなどの割引店は13%(含む5%のリベート)とかなりの差がある。ロッテマートでは、この他にプロモーションのために多少の割引を受けているようであるが、家電量販店と比べて仕入価格が高いことには代わりがない。この是正を図ることが、デジタルパークを始めた大きな理由であった。デジタルパークをはじめに開設した清涼里店では、従業員は現在32名、うち12名は社員、20名はメーカーか

らの派遣店員で、販業業務の主力は派遣店員ということであり他の業態と類似している。こうした、派遣店員制度が割引店の家電品販売を支えている要因のひとつである。なぜならば、メーカーからの派遣店員は専門知識をもち、派遣先の業態に拘わらず同じような顧客サービスを提供することができるからである。しかし一方では、割引販売の限界を画している。

表7 主要韓国割引店の動向 2009年

	売上高 (億ウォン)	店舗数 (国内)	店舗数 (海外)	客単価 (ウォン)	PB比率
Eマート	10,3671	127	23	49,700	22.6
ホームプラス	98,700	114	－	38,614	26.0
ロッテマート	48,755	69	89	38,100	19.2
ニューコアアウト レット(キムズクラブ)	17,000	18	－	－	－
コストコ	12,173	7	－	－	
ハナロクラブ	8,321	6	－	－	4.5

注) Eマートとロッテマートは海外売上高は除く。

出所) 韓国チェーンストア協会『2010年流通業体年鑑』から趙時英が作成。

もうひとつ割引店の家電品販売を支えているのは、メーカーの価格安定政策により、末端の小売価格の鞘が業態間で小さいことである。現場の関係者によれば、「本部より販売価格については、メーカー希望小売価格を遵守するよう支持がある。もし指示された範囲を超えて違反をすれば、店舗への納品が遅滞したり、場合によっては入荷がストップされたりするので、価格についての冒険はしないこととしている。店舗としても、割引販売すれば、それだけ利益が減少するので進んでやろうという考えはない」としている。かつてはメーカーの意向に反して安売りを行ったり、最低価格保証などを実施してしたりしていたが、現在はおおむねメーカーとの協調路線に転じているようである。しかしながら、業態間の価格差をみると、割引店は総合的品揃えを特徴としているのでその中で家電製品を目玉商品として利用して、一定の価格範囲内とはいえ、競合地域内の最低価格で提供するケースも多い。またロッテマートは、2011年2月、地方の中規模メーカーに生産委託した低価格薄型テレビ(24インチで30万ウォン)3,000台を即日完売している(The Korea Herald、2011年2月24日付)。これらのことは総合量販店が、韓国家電品流通の波乱要因になる蓋然性を表しているかもしれない。

ロッテマートのプロモーション戦略は、日本の量販店と同じように、折り込み広告(チ

ラシ広告)を重視している。総合的なチラシ広告は1週間ごとに、デジタルパークだけのモノは2週間ごとに打っている。また、韓国ではポイントは負債と考える傾向が強いので、ポイントの付与はあまり重視していない。ロッテマートの家電品のポイントは約0.5%と僅かである。

写真 10・11 デジタルパーク清涼里店



(筆者撮影)

おわりに

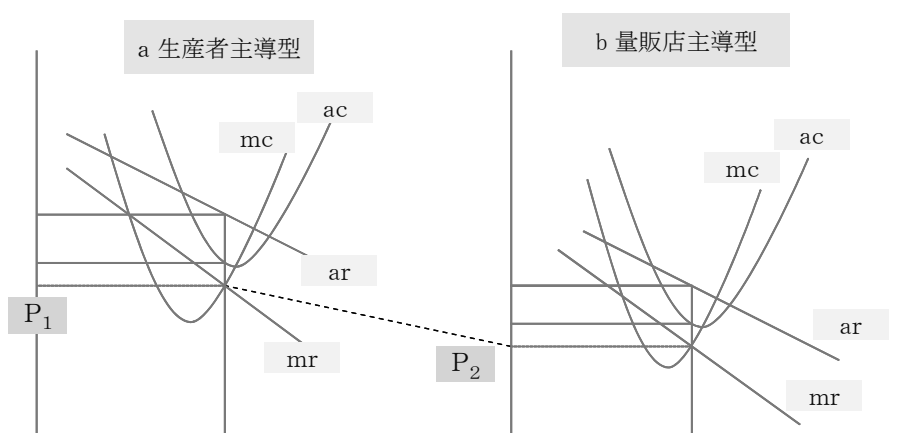
本論文では、先進国では稀少なケースといえるが、現在でも依然として生産者主導型の垂直的マーケティング・システムの家電品流通が圧倒的に優勢な韓国の実態を明らかにすることができた。家電メーカー強さの理由は、なによりも生産段階が複占構造にあり、二代メーカーの圧倒的なパワー資源が、家電量販店を初め種々の家電ディスカウンターの成長を抑制してきたことにある。韓国のメーカーは、当初より自らのマーケティング・チャネル網構築に力を注いでおり、家電量販店成長の萌芽がみられるや大型直営店を導入して全国チェーン展開し、環境変化に的確に対応することによって流通主導権の掌握に努めてきた。そうした結果、ブランドイメージの高揚やアフターサービスの重視など効果的なマーケティング戦略と相俟って、現在の状況をつくりだしているといえる。

圧倒的な生産者主導型の垂直的マーケティング・システムは、小売市場における価格の安定をもたらし、営業利益の確保、研究開発費の捻出などメーカーにとっては種々のメリットをもたらすが、消費者には相対的に高価格での購入を強いられることになる。

チェンバリンの独占的競争の理論は、生産者主導型の市場を想定してのものであり、日米

欧中などにおける小売市場主導型の市場では均衡が異なると考えられる。商品のコモディティ化が進んだ市場では、チェーンストア経営の量販店が勢いを増して価格競争が進捗、一般に P_1 から P_2 のように価格は低下するであろう。しかし、再び技術革新により製品差別化の程度が大きくなれば、生産者主導型の市場に復帰することになる。韓国家電品市場は、メーカーの技術革新というより、チャンネル、サービス、ブランドイメージなどのマーケティング戦略により、生産者主導型の市場が維持されている稀なケースといえる。

図5 独占的競争の均衡



注) ac は平均費用曲線、mc は限界費用曲線、ar は平均収入曲線、mr は限界収入曲線。

参考文献（日本語）

- 久保村隆祐／阿部周造 [1987]『新版 マーケティング管理』千倉書房。
- 関根孝／趙時英 [2004]「韓国家電品流通のダイナミクスー日韓比較の視点から」『専修大学商学研究所報』第 36 巻第 3 号。
- 関根孝 [2010]「日本、中国、韓国における家電品流通の進展ー優越的地位変動の視点から」『専修大学商学研究所報』第 42 巻第 3 号。
- 深川由紀子 [2010]「日本企業はなぜ韓国企業に負けるのか」『中央公論』11 月号。
- 矢作敏行 [1976]「対抗力概念の再検討と多元的流通システムの展開」（流通産業研究所編『これからの流通産業』）流通産業研究所。
- 矢作敏行 [1991]「小売競争の進展と流通系列化ー家電流通構造論」『経営志林』第 27 巻第 4 号、法政大学。

参考文献（ハングル語）

姜明均 [1994] 「韓国家電製品の国内流通の現況と今後の戦略」『調査月報』7月号、大宇證券。

ハイマート [2003] 「有価証券報告書 2002 年度」。

南逸聡 [1992] 「家電流通構造の問題点と改善方案」『韓国開発研究』第 14 巻第 3 号、韓国開発研究院。

ベ・チャンゴン／ヒョン・ミョン／ユン・チュンハン／チェ・ゲヨン／ホン・ドンピョ [2000] 「デジタル経済下での流通構造の変化」『報通信政策 ISSUE』第 12 巻 2 号、情報通信政策研究院。

ヤン・ユンジュ [2000] 「家電品流通の環境変化と製造業者の流通戦略策定に関する研究－三星電子の事例研究を中心として」『全州工業大学論文集』第 32 巻、全集工業大学産業技術研究所。

ユン・ゼヒ／イ・ギョンウォン [1998] 「家電産業におけるメーカー支配型流通構造の改善策の研究」『流通情報学会誌』第 1 号、流通情報学会。

参考文献（英語）

Kotler, P. and K. Keller [2009] Marketing Management, 13th ed., Prentice Hall.

ヒアリング先（敬称略）

「ハイマート」

◇2003 年 8 月 イ・ビョウンギ（専務） キム・ウォン（本部チーム代理）

◇2010 年 11 月 ヤン・トン Chol（経営企画室部長） キム・ヒョング（同次長）

◇2010 年 12 月 ヤン・トン Chol キム・ヒョング キム・トンハン（広告部門）

◇2011 年 2 月 チョン・ヨンシク（釜山セントム店店長）

「電子ランド」

◇2003 年 8 月 ベ・ボンギョン（流通企画部課長）

◇2010 年 12 月 ベ・ボンギョン（流通企画部次長）

◇2011 年 2 月 チョン・チョンヘ（釜山テヨン店副店長）

「サムスン経済研究所」

◇2003 年 8 月 ミン・トンウォン（上級研究者） キム・チンヨク（研究調査員）

◇2010 年 11 月 キム・ジンヨク（経済研究員）

「サムスン」

◇2010 年 11 月 千東岩（国内統括・経営革新部長）

「サムスン電子サービス」

◇2011 年 2 月 イ・チェウン（プサン本店サービスセンター長）

「LG 電子」

◇2003 年 8 月 ユン・インドク（経営企画戦略課長）

◇2010 年 11 月 チョ・ヒョブ（戦略企画室上級マネジャ） キム・ジオン（同マネジャ）

「ロッテショッピング」

◇2010 年 11 月 白寅秀（ロッテ流通戦略研究所・所長）

◇2010 年 11 月 カン・ホンソ（ロッテマート家電担当部長）

本論文は、平成 23 年度科学研究費補助金（基盤研究（B）、課題番号 22330132、研究代表者・関根孝）による研究成果の一部である。